

COMPTE RENDU ANDRH MIDI-PYRÉNÉES

LA GPEC ET LA FORMATION AU SERVICE DU REDÉPLOIEMENT DES COMPÉTENCES

WEBINAR DU 23 MARS 2021

AU PROGRAMME :
PRÉSENTATIONS, TÉMOIGNAGES ET FAQ



LA GPEC ET LA FORMATION AU SERVICE DU REDÉPLOIEMENT DES COMPÉTENCES

LE COMPTE RENDU

LE PROGRAMME DU JOUR

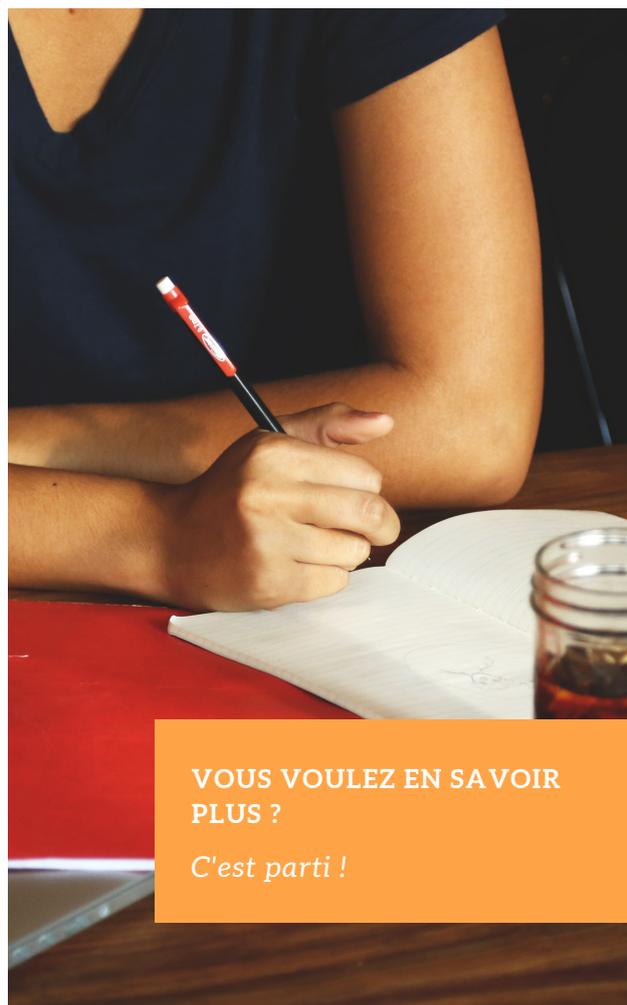
La volonté de l'ANDRH Midi-Pyrénées est d'adapter les thématiques qu'elle propose en fonction de l'actualité - l'idée étant de donner des clés pour être toujours plus agile dans notre gestion des Ressources Humaines.

L'impact de la COVID-19 sur les organisations, les alternatives au PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) ou encore les transitions collectives sont tant de sujets qui ont été traités par l'Association cette année.

Lors de son **Webinar du mardi 23 mars 2021**, l'ANDRH Midi-Pyrénées a souhaité aborder une nouvelle question : celle du **redéploiement des compétences** sous l'angle **prévisionnel** et de la **formation en temps de crise**.

Pour ce faire, quatre interlocutrices sont intervenues : chacune a eu l'occasion de présenter sa vision et d'amener des pistes de réflexion sur ce vaste sujet d'actualité, selon le programme suivant :

- ▶ **La GPEC et ses enjeux déclinés selon la taille des entreprises et leur maturité numérique** (par Julie BOUKOBZA PEDRA, Consultante SIRH chez Alticap) ;
- ▶ **Une démarche GPEC à l'épreuve du COVID, quand la pyramide des âges est inversée** (par Marine LAURENCON, Responsable Projets RH et Mission GPEC chez Groupama d'Oc) ;
- ▶ **La mise en pratique d'une politique de reskilling et d'upskilling : son bilan et ses perspectives** (par Élise CHOLET, Directrice des RH, et Marion LE ROY, Responsable de l'ingénierie formation, chez Altran région Grand Sud).



VOUS VOULEZ EN SAVOIR
PLUS ?

C'est parti !



LA GPEC ET SES ENJEUX DÉCLINÉS SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES ET LEUR MATURITÉ NUMÉRIQUE

Avec Julie BOUKOBZA PEDRA



Consultante SIRH chez Alticap, Julie BOUKOBZA PEDRA a, à son actif, plus de 11 ans d'expérience en gestion de projet RH dont 7 ans au sein d'un grand groupe industriel (Naval Group) en tant que Responsable GPEC et Formation, et près de 4 ans en tant que consultante SIRH auprès de PME (Petites et Moyennes Entreprises), afin d'aider ces dernières à mettre en place ces systèmes d'information. Elle est intervenue, lors de ce Webinar, sur le thème de la GPEC et de la Formation au service du redéploiement des compétences, et ce à travers 3 axes principaux : le rôle de la GPEC dans les entreprises, la comparaison de la GPEC entre grandes entreprises et PME, et la digitalisation de la GPEC et de la Formation. Elle a souhaité partager ici son retour d'expérience sur le sujet.

LA GPEC, C'EST QUOI AU JUSTE ?

Peu de personnes savent réellement en quoi consiste la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). C'est en tentant de l'expliquer à ses collègues que Julie BOUKOBZA PEDRA s'est dit que la GPEC est en fait la "colonne vertébrale" de la gestion des compétences au sein de n'importe quelle entreprise. Elle consiste en une analyse prévisionnelle (au mieux) des besoins en compétences de l'entreprise. Elle se nourrit d'éléments contextuels et sociologiques, des données de l'entreprise, des obligations légales, ainsi que de la stratégie industrielle, financière et commerciale d'une société donnée, afin de construire différents outils tels que les référentiels des emplois, des cartographies des compétences, ... qui sont également alimentés par les observatoires des métiers dans certaines entreprises.

La GPEC est, selon Julie BOUKOBZA PEDRA, une **activité présente à tous les niveaux de l'entreprise** : un tel dispositif ne concerne pas seulement le service des Ressources Humaines mais alimente tous les niveaux et toutes les grandes orientations d'une entreprise - à savoir : le recrutement, la formation, la mobilité, ... Elle reconnaît que cela reste assez théorique, mais c'est ce qu'elle a pu observer durant ses nombreuses années d'expérience dans ce domaine.

GPEC ET TAILLE D'ENTREPRISE

Selon Julie BOUKOBZA PEDRA, la GPEC est généralement abordée selon la taille de l'entreprise dans laquelle elle est implantée - chaque structure comportant des avantages et des inconvénients.

En effet, du côté des **grandes entreprises** et des **grands groupes**, la mise en place et la gestion de la GPEC sont assez structurées, notamment en raison de l'obligation légale d'avoir un accord de GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés. L'existence de ressources dédiées, de processus outillés ou encore de référentiels permet ainsi d'assurer des négociations, des liens avec les partenaires sociaux mais aussi de maintenir l'analyse prévisionnelle (et constante) des emplois et des compétences. Cependant, d'après ce qu'a pu constater Julie BOUKOBZA PEDRA, certaines personnes reprochaient à la GPEC de ne pas être assez opérationnelle et "orientée terrain". En effet, il y a un certain fossé entre le siège social et les différents sites/établissements de l'entreprise. En outre, la GPEC était également mise en "porte-à-faux" pour ses délais de mise en œuvre assez longs entre l'expression du besoin de formation dans l'optique d'un maintien des compétences/d'anticipation des départs et la réelle mise en œuvre de la formation. Ce manque d'agilité faisait vraiment défaut au dispositif de GPEC.

Pour ce qui est des **PME**, malgré le manque de formalisme dans leurs GPEC, elle a souligné et félicité leur agilité et leur côté opérationnel. Il est en effet assez rare de voir une personne dédiée, un service dédié à la GPEC : c'est en général le chef d'entreprise qui en est responsable. Il n'y a donc pas de structure initiale et il est peu commun de trouver des référentiels similaires à ceux des grandes entreprises. Par ailleurs, la temporalité d'une PME n'est pas la même que celle d'un grand groupe : à titre d'exemple, les projets et les plans de charges peuvent s'étaler sur 10 à 30 ans. Cela donne certes de la visibilité mais ces longues périodes vont engendrer des creux de compétences car certaines seront très longues à acquérir (d'où des plans sur plusieurs dizaines d'années).

UN RETOUR SUR EXPÉRIENCE CONCRET, ÇA VOUS DIT ?

Julie BOUKOBZA PEDRA nous a partagé son retour d'expérience sur ce qui a fonctionné dans les différentes entreprises qu'elle a pu accompagner et pour lesquelles elle a pu travailler.

Commençons par les **grands groupes** : elle a pu y observer une vraie implication des "opérationnels", qui constituaient un réseau fortement incorporé à l'accord de GPEC. Des référents par grandes familles faisaient des veilles sur les évolutions de leurs métiers, du contexte économique, des compétences, des formations disponibles, ... et faisaient remonter cela à Julie BOUKOBZA PEDRA et son équipe. C'était une grande richesse d'avoir un tel groupe d'opérationnels autant impliqués et écoutés, à la fois par la Direction (car le comité exécutif assistait à leurs réunions) mais aussi par d'autres niveaux de l'entreprise. Cela confirme ce qui avait été dit précédemment : la GPEC se retrouve à tous les niveaux, et pas seulement à celui des Ressources Humaines.

Lorsque Julie BOUKOBZA PEDRA était Responsable GPEC et Formation chez Naval Group, ils avaient décidé d'identifier et de se concentrer sur leurs compétences clés (et sur celles qu'il fallait absolument suivre) : par un suivi macroéconomique des compétences génériques. Ce choix a pris tout son sens lorsqu'ils se sont outillés et qu'ils ont mis en place un SIRH permettant de suivre ces compétences. Par ailleurs, les collaborateurs de chez Naval Group ont été de vrais acteurs de leur parcours car ils sont venus eux-mêmes déclarer leurs compétences (internes ou/et externes). Cela a considérablement enrichi les bases de données et d'analyses permettant d'alimenter les processus automatisés du SIRH, et ainsi d'avoir un outil de qualité, au service de la GPEC et de la Formation.

S'agissant des **PME** qu'elle accompagne en tant que consultante SIRH chez Alticap, la structure n'est pas la même. Elle leur conseille de partir d'une problématique initiale (comme des problèmes de recrutement, de maintien de développement des compétences, ...) et de le faire simplement. En effet, un référentiel très détaillé et très complet n'est pas forcément nécessaire au début pour élaborer une première cartographie simplifiée des compétences au sein de l'entreprise. Elle leur conseille donc de plutôt se concentrer sur les compétences clés (celles que l'entreprise souhaite réellement suivre afin que cette activité ne soit pas trop chronophage).

En outre, elle a également constaté que les PME ne sont, pour la plupart, pas informées des outils existants pour la GPEC (guides, accords de branche, ...). Il faut donc aussi agir sur ce levier lors de l'accompagnement.

Enfin, ce que l'on peut retenir de son expérience en tant que consultante auprès de PME, c'est que l'anticipation des besoins n'est pas toujours LE sujet principal car ce type d'entreprise est plutôt intéressé par la gestion quotidienne de l'entreprise, la réactivité face à des urgences, ... Néanmoins, **la GPEC reste un dispositif à ne pas négliger, peu importe la taille de l'entreprise.**

GPEC ET FORMATION : LA DIGITALISATION PREND TOUT SON SENS !

Julie BOUKOBZA PEDRA s'est ensuite penchée sur la digitalisation croissante de la GPEC et de la Formation. Le contexte actuel pousse les entreprises à s'outiller de plus en plus afin de suivre les compétences de leurs salariés, identifier celles qu'elles vont devoir "laisser tomber" et celles dont elles auront absolument besoin dans un futur prochain et qu'il faudra développer, notamment à l'aide des outils de formation à leur disposition.

Des outils qui, selon Julie BOUKOBZA PEDRA, s'orientent de plus en plus vers les PME, et s'intéressent davantage aux questions liées à la GPEC et à la Formation malgré des difficultés apparentes à formaliser (dans un cahier des charges) leurs besoins ou les processus existants dans l'entreprise. Le but n'est alors pas d'informatiser l'existant mais plutôt d'entrer dans une démarche de digitalisation (autrement dit : **réfléchir à la meilleure manière d'optimiser son fonctionnement et choisir l'outil le plus adapté**).

Ainsi, la digitalisation comporte plusieurs avantages: une fois mise en route, elle va permettre d'atteindre de nombreux objectifs au sein des entreprises comme le fait de mieux piloter sa GPEC, mieux piloter et optimiser son plan de formation (et ses coûts), mieux récupérer et analyser les "inputs" (on entend par ce terme les besoins de formation, demandes d'évolutions et de compétences) et/ou surtout gagner du temps et éviter les "ressaisies", ce qui permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

En revanche, si le but premier de la digitalisation de la GPEC et de la Formation est de **gagner du temps**, Julie BOUKOBZA PEDRA nous met en garde : investir dans ces outils reste un **investissement financier** conséquent, mais pas seulement. Il est assez chronophage lors de sa mise en place car il faut s'approprier son fonctionnement. Par ailleurs, cette mise en place n'est jamais révolutionnaire : aucun outil n'est capable de tout faire ou de remplacer les Ressources Humaines (ne serait-ce que parce qu'il devra être maintenu et administré). C'est pourquoi il reste indispensable de **lister les priorités**, afin de choisir les outils ou les modules digitaux qui semblent être les plus adaptés au fonctionnement de l'entreprise.

“ POUR CONCLURE, UN MOT DE JULIE !

Le message que je souhaitais passer au travers de cette présentation c'est qu'aujourd'hui, la GPEC n'est plus un sujet qui concerne uniquement les grands groupes. C'est à disposition de toutes les entreprises, peu importe leur taille. (...) Des outils existent afin qu'elles [les PME] puissent s'adapter et être beaucoup plus agiles face à des marchés et des compétences qui sont eux-aussi en perpétuel mouvement et, comme on l'a vu récemment, qui peuvent être complètement bouleversés par l'actualité.



UNE DÉMARCHE GPEC À L'ÉPREUVE DU COVID, QUAND LA PYRAMIDE DES ÂGES EST INVERSÉE

Avec Marine LAURENCON



Groupama



Notre deuxième intervenante, Marine LAURENCON, actuellement Responsable Projets RH et Mission GPEC chez Groupama d'Oc, a partagé son expérience concernant le déploiement de la GPEC dans son entreprise. En effet, ce groupe de grande envergure a réellement commencé à déployer la GPEC en 2019. Lors de ce Webinar, elle est intervenue sur la thématique de la GPEC et de la Formation au service du redéploiement des compétences à travers les axes suivants : les **impacts de la crise sanitaire actuelle**, les **motifs de la démarche GPEC**, les **enjeux à maîtriser**, et enfin les **étapes de la mise en place de la GPEC au sein de Groupama d'Oc**. Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, il semble important de rappeler le contexte de l'entreprise.

GROUPAMA D'OC, EN 2 MOTS, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Groupama d'Oc n'est autre qu'un segment du groupe Groupama, lui-même divisé en caisses régionales réparties sur 14 départements et comprenant 10 sites de gestion.

Les salariés sont principalement répartis sur le réseau commercial (53%). Une grande partie d'entre eux est répartie en gestion d'assurance (30%) et les 17% restants gèrent le pilotage et la stratégie d'entreprise.

La pyramide des âges est plutôt en forme de toupie, avec une moyenne d'âge autour des 44-45 ans avec, selon les métiers, une répartition des âges qui n'est pas la même. En effet, le réseau commercial est plutôt jeune, là où les fonctions supports sont plutôt vieillissantes.

Groupama d'Oc a une politique d'investissement en termes de ressources : en 2020, il y a eu 153 recrutements externes et 90 mobilités fonctionnelles.

QU'EST CE QUI A MOTIVÉ LE DÉVELOPPEMENT D'UNE DÉMARCHE GPEC AU SEIN DE GROUPAMA D'OC ?

"Ce n'est pas le contexte de crise qui nous a conduits à mettre en place la GPEC; c'est parce que nous sommes une entreprise qui existe depuis très longtemps et nous avons besoin de nous réinventer", a expliqué Marine LAURENCON. A ceci s'ajoutaient des problèmes de turnover, notamment dans le sud de la France, et des baromètres d'opinions négatifs concernant la reconnaissance ou encore les possibilités de carrières. De la même manière, selon Mme Laurençon, il était primordial de redéfinir la place des RH dans l'entreprise. En effet, celle-ci répondait principalement à des besoins administratifs sans pour autant proposer une réelle politique RH : il fallait donc redéfinir la valeur ajoutée de la RH ainsi que des plans d'actions pour répondre aux besoins de l'entreprise grandissante.

LES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRES DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES

Dans le contexte actuel, le secteur des assurances a été impacté de plusieurs façons selon Marine LAURENCON. Premièrement, la forte contraction des richesses produites par le pays impactera l'équilibre financier du secteur des assurances. De plus, les canaux de transmission de la crise sanitaire et économique vers le secteur de l'assurance sont multiples. Par exemple, la sinistralité, qui est une notion de gestion du risque et d'assurance, peut d'une part, augmenter, et cela est notamment dû à des frais liés à la santé. A contrario, nous pouvons aussi imaginer une baisse de la sinistralité, en particulier automobile car les individus se déplacent plus rarement pour aller travailler. En termes d'emplois, selon Marine LAURENCON, *"la crise se traduit par une baisse du turnover. Alors que le secteur des assurances est un secteur où le turnover est fort, dû à de nombreuses débauches, la crise, ainsi que la contraction des embauches qu'elle provoque, renvoi à une baisse du turnover. Cela va donc nécessiter d'avoir une gestion des carrières et des mobilités internes actives et pro-actives pour permettre à nos collaborateurs, en interne, de continuer à se développer et de trouver un renouveau dans leur travail."*

Au-delà, deux défis majeurs viennent frapper le secteur des assurances. A présent, il doit conjuguer distance physique et proximité sociale et humaine, mais aussi transformer son mode de fonctionnement et ses pratiques managériales, notamment en lien avec le télétravail (très peu présent jusqu'alors dans ce secteur).

LES 5 ENJEUX DU DÉPLOIEMENT DE LA GPEC DANS L'ENTREPRISE

Plusieurs enjeux sont traduits dans la mise en œuvre de la GPEC au sein de l'entreprise. Premièrement, maintenir la compétitivité de l'entreprise semble essentiel, selon Marine LAURENCON. En effet, *"ce n'est pas parce qu'elle existe depuis très longtemps qu'il faut juste la laisser se pérenniser telle qu'elle existe"*. Pour cela, il est important de visualiser les facteurs externes qui vont venir impacter l'entreprise, anticiper les besoins humains et être certain que nous répondons aux enjeux stratégiques.

En outre, l'accompagnement des collaborateurs en interne est primordial. En effet, c'est un processus gagnant-gagnant car cela permet, d'une part d'avoir des collaborateurs plus performants ; d'autre part, cela permet aux collaborateurs de maintenir leur employabilité et cela est d'ailleurs *"nécessaire et même obligatoire"*, selon Marine LAURENCON.

Enfin, le dernier point concerne la question de la fidélisation des collaborateurs. Pour ce faire, leur donner de la visibilité sur les parcours professionnels de l'entreprise est primordial.

LES TRANSFORMATIONS EXTERNES IMPACTANT LA STRATÉGIE RH

Premièrement, le développement de l'Intelligence Artificielle vient impacter de "plein fouet" les métiers de l'assurance. En effet, la digitalisation impacte de plus en plus tous les métiers et, évidemment, les métiers de l'assurance sont concernés ! Il est donc nécessaire de prendre ce virage et d'accompagner les personnes sur le terrain. Le but est de les faire monter en compétences sur ces domaines complexes et délaissés les domaines à faible valeur ajoutée.

Dans un second temps, le modèle de distribution a changé, tant dans le rôle du commercial que dans le rôle de l'agence. Groupama d'Oc travaille de plus en plus dans une politique de *"risk management, puisque l'assureur assure le risque ; et demain nous voulons prévenir le risque"*.

Il faut donc se poser la question suivante : *"comment devient-on plus des "préventeurs" que des "assureurs" ?"* Cette approche réinvente totalement le métier et la façon d'approcher les clients et les sociétaires de Groupama d'Oc. Dans ce contexte, la GPEC prend tout son sens.

De ce fait, Groupama d'Oc accompagne le fonctionnement et la refonte de sa ligne managériale : *"nous avons encore un système extrêmement hiérarchisé, nous devons donc accompagner cette transformation, c'est très important"*.

En parallèle, des actions sont menées autour de l'**interopérabilité**. Il s'agit, par exemple, de définir comment un individu qui fait de la gestion d'assurance sur un sujet peut le faire sur un autre sujet. La GPEC va permettre d'accompagner les collaborateurs pour que ces derniers soient *"interopérables"* dans le futur.

De plus, Groupama d'Oc est un groupe mutualiste qui comporte un réseau d'élus et une gouvernance partagée : le comité de direction et les élus collaborent pour prendre ensemble des décisions dans l'entreprise. Il est important de savoir comment travailler main dans la main avec ce contexte si particulier.

LA GPEC EN 3 ÉTAPES

Après avoir identifié les enjeux, la GPEC de Groupama d'Oc s'est déployée en trois grandes étapes en mobilisant de nombreuses ressources.

► ÉTAPE 1 : COMMENT CONSTRUIRE LA GPEC ? LA SITUATION ACTUELLE

Pour Groupama d'Oc, la première étape a été de construire la gestion des emplois et des compétences avant même de passer sur du prévisionnel. En d'autres termes, cela représente la situation actuelle. Il est important de définir les besoins afin de se projeter demain. Pour ce faire, Groupama d'Oc a commencé par négocier un accord d'entreprise sur la GPEC, une étape juridique importante et nécessaire dans le processus.

Ensuite, la cartographie des emplois existants et des compétences existantes a permis de donner de la visibilité aux collaborateurs sur les passerelles entre deux emplois.

Concernant ce sujet, plusieurs questions se sont posées :

- Quel est l'écart de compétences ?
- Comment pouvons-nous donner la main aux collaborateurs pour qu'ils soient acteurs de leur développement ?
- Comment accompagnons-nous les compétences managériales ?
- Comment faire grandir le manager pour lui permettre d'évoluer et d'avancer dans l'entreprise ?

Autant de questions auxquelles Groupama d'Oc a su répondre afin de poursuivre sa démarche avec l'étape suivante.

► ÉTAPE 2 : IMAGINER LES COMPÉTENCES DE DEMAIN - CE VERS QUOI NOUS VOULONS ALLER

Dans cette deuxième étape, *"nous pouvons nous projeter, nous pouvons imaginer les compétences dont on aura besoin demain"*. Selon Marine LAURENCON, il est important de faire le lien avec la stratégie et la transformation de l'entreprise : quels sont nos enjeux ? vers quoi voulons-nous aller ?

Les réponses à ces questions permettent de procéder à une analyse prospective. Pour ce faire, des ressources internes telles que les experts, les comités de direction ou encore le personnel ayant une vision, peuvent y participer. Des sources externes, telles que l'observatoire des métiers de l'assurance et des cabinets externes, peuvent également constituer un atout dans cette analyse.

Cette étape non négligeable va permettre d'arriver vers la dernière étape.

► ÉTAPE 3 : IDENTIFIER LES ÉCARTS POUR ÉTABLIR LE PLAN D'ACTION RH QUI EN DÉCOULE - LE FUTUR

Dans cette étape, il va falloir identifier les écarts mis en avant lors de l'analyse prospective afin d'établir le plan d'action RH.

Premièrement, le parcours de compétences va venir définir les actions de formation à venir selon les métiers et par ordre de priorité. Cela va également permettre d'adapter le plan de recrutement définissant les compétences de demain à détenir. En effet, certains métiers sont en mutation et demandent des ajustements.

Enfin, une anticipation majeure est à prendre en compte : l'accompagnement du transfert des compétences. Il faut s'assurer que les personnes ne partent pas sans avoir transféré tous leurs savoirs !

“ LA BOÎTE SECRÈTE DE MARINE !

- Ces 3 étapes sont cruciales !
- Des acteurs accompagnent le projet : il s'agit des experts métiers qui suivent l'évolution des projets.
- Un suivi régulier des travaux est essentiel. Groupama d'Oc a un CSE et une commission dédiée qui permettent d'avoir des réunions régulières sur l'avancement des différents sujets et projets.
- Un rapport GPEC est effectué annuellement. Il est rédigé chaque année et met en avant un certain nombre d'indicateurs comme le nombre de recrutements, le nombre d'hommes et de femmes sur tel type d'emploi, le nombre de postes sur ce type d'emplois, etc.



3 LA MISE EN PRATIQUE D'UNE POLITIQUE DE RESKILLING ET D'UPSKILLING : SON BILAN ET SES PERSPECTIVES

Avec Elise CHOLET, et Marion LE ROY



Arrêt des activités, chômage partiel, ... la crise de la COVID-19 a mis Altran (récemment racheté par Capgemini) au défi. Et ils l'ont relevé avec brio ! Alors que l'organisation opérait principalement dans les domaines de l'ingénierie, de la recherche et de l'innovation dans le secteur aéronautique, la situation inédite que nous connaissons aujourd'hui a conduit l'organisation à se réinventer. C'est alors que Capgemini et Altran ont joint leurs forces, afin de se diversifier, se réactualiser et finalement ... rebondir. Elise CHOLET (DRH Altran Sud-Ouest, Méditerranée et Altran Technology & Engineering Center) et Marion LE ROY (Responsable Ingénierie de formation Altran Sud-Ouest et Altran Technology & Engineering Center) nous ont raconté comment la crise actuelle a pu se transformer en opportunité.

CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT

Initialement, Elise CHOLET et Marion LE ROY expliquent que chez Altran, leur métier reposait sur l'ingénierie, la recherche et l'innovation. Mais très vite, avec cette double crise (sanitaire et aéronautique), les activités de l'organisation se sont brutalement arrêtées. L'organisation a alors décidé de diversifier ses activités auprès de nouveaux clients et secteurs industriels, de restructurer son activité autour de 6 offres métiers, de redéployer les équipes autour de ces métiers et de redéfinir son positionnement.

Elise CHOLET explique : *"l'enjeu était de taille : nous devons certes réorienter nos collaborateurs/les faire monter en compétences sur ces 6 métiers, mais surtout sur des industries différentes. Pour cela, bien entendu, la formation était la pierre angulaire de notre changement"*.

RESKILLING & UPSKILLING : QUELS OBJECTIFS ?

Pour relever ces défis, Marion LE ROY et son équipe, ont donc mis en place une démarche de Reskilling et Upskilling. *"L'objectif principal de cette démarche est bien entendu de faciliter le redémarrage sur projets en veillant à ce que l'on ait les bonnes personnes formées sur les bonnes compétences et au bon moment"*.

Mais parce que l'organisation jongle entre des métiers avec peu de perspectives à moyen terme et d'autres métiers en tension, le second objectif de la démarche est bel et bien le redéploiement des compétences en interne (pour amener les collaborateurs d'un métier A vers un métier B).

Et ce n'est pas tout ! Les autres enjeux du Reskilling c'est aussi :

- de poursuivre/d'accompagner la diversification commerciale, de la soutenir, en préparant les consultants aux missions dans de nouveaux secteurs industriels,
- tout en anticipant les compétences du futur afin d'imaginer et participer à la création de l'industrie du 3.0.

RESKILLING, UPSKILLING, ... ELISE ET MARION NOUS EXPLIQUENT LE JARGON !

Il y en a pour tous les goûts ! Grâce au financement du FNE (Fonds National de l'Emploi), quatre types de parcours ont pu être élaborés :

- le **Reskilling industriel**, qui est un parcours de reconversion interne visant à amener le collaborateur vers un autre secteur d'activité ;
- le **Reskilling fonctionnel**, qui est un ensemble de parcours de reconversion interne pour changer de métier ;
- des **parcours intimement liés au contexte COVID-19** qui accompagnent la transformation des organisations du travail ;
- et enfin, des **parcours sur-mesure visant à accompagner les transitions numériques et écologiques** - autrement dit : *"l'idée est ici d'anticiper ce que seront les compétences d'avenir. Dans notre cas, cela pourrait être de travailler sur la filière Hydrogène ou sur la mobilité du futur"*, explique Marion LE ROY.

Et ce n'est pas tout ! Un autre pan du FNE repose sur la certification. Et sur ce point, l'organisation a choisi de l'aborder de manière transversale en proposant des parcours de Reskilling industriel certifiants et débouchant soit sur l'obtention de titres, soit sur la validation d'un bloc de compétences.



D'UN SERVICE FORMATION À LA MISE EN PLACE D'UNE ACADEMIE INTERNE

Qui sont les parties prenantes ?

Afin de gagner en agilité, dans cet environnement extrêmement mouvant, l'organisation a mis en place, en temps record, une Académie interne ("un comité en quelque sorte de pilotage de l'activité de Reskilling, travaillant en mode projet", déclare Marion LE ROY.)

Direction, commerciaux, managers, experts techniques et architectes, chargés de GPEC, ... ont alors été embarqués dans le projet, ce qui a conduit au succès du comité.

LES PRÉCISIONS DE MARION

Alors que la direction partage les orientations stratégiques, les commerciaux, qui sont très proches de nos clients, travaillent avec eux sur les compétences dont ils auront besoin dans le futur. Quant aux managers, qui pilotent leurs équipes, ils apportent leur fine connaissance des compétences détenues et à détenir de leurs équipes. Les experts techniques et industries nous permettent ensuite d'avoir une vision très macroscopique du fonctionnement de l'industrie du nucléaire, du naval ou encore du spatial. Et depuis peu, nous avons une chargée de GPEC, qui a un rôle de facilitateur entre toutes les parties prenantes, ainsi que l'équipe formation.

Industrialisation des processus



En fonction des priorités du marché et du besoin en compétences, les parties prenantes définissent, pour chaque formation à lancer, une "roadmap trimestrielle". Le processus se décline ensuite en 5+1 étapes.

"Une phase d'ingénierie de formation, une phase de préparation du parcours [de formation], et dès lors que tout est fin prêt, nous basculons sur le Delivery: les apprenants sont en formation. S'en suit alors une phase de clôture administrative puis de mesure de l'efficacité. De front, nos commerciaux réalisent des actions commerciales, afin de faire la promotion, auprès de nos clients, de nos parcours, et s'assurer ainsi de l'efficacité de nos formations", explicite Marion LE ROY en s'appuyant sur le schéma ci-dessus.

L'ingénierie de formation ? Nous voulons des détails !

En allant davantage dans le détail, l'ingénierie de formation suit elle aussi un processus bien à elle, qui démarre par l'identification des compétences. Et ce n'est pas de tout repos !

"Cela demande un travail considérable, puisque nous connaissons certes les compétences de l'aéronautique, mais nous avons ensuite dû les transposer vers de nouveaux domaines que sont le nucléaire, le spatial, la santé, le ferroviaire, ... Une vision GPEC sur l'ensemble des métiers, tous secteurs visés, était primordiale à cette étape", selon Marion LE ROY.

Une fois l'analyse des compétences réalisée, c'est au tour du niveau initial des participants, afin d'évaluer le "gap" de compétences avec des objectifs de formation, des modalités (notamment classes virtuelles et e-learning, très à la mode, mais aussi AFEST (action de formation en situation de travail)).

Sur la base de ces modalités, le programme de formation est créé puis s'en suit différents cycles de validation : une validation technique (avec les experts métiers), une validation financière et enfin, une validation finale. Cette phase d'avant projet se déroule alors sur 2 semaines, comme illustrée dans le schéma ci-dessous.



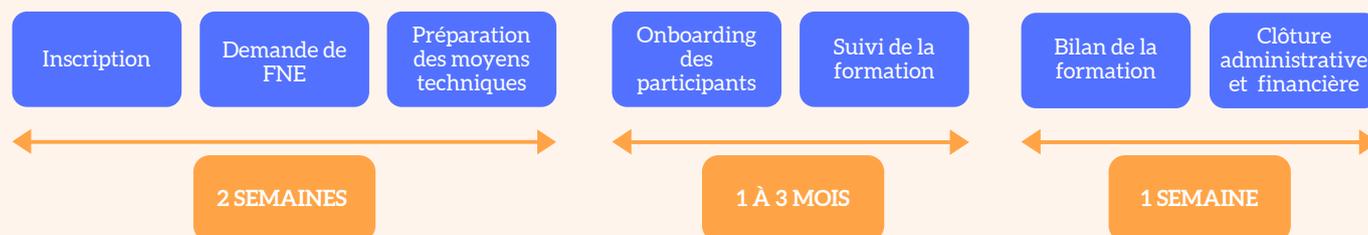
2 SEMAINES

Et ensuite ? Préparation, formation, clôture, mesure de l'efficacité

Les phases suivantes sont ensuite des phases semblables à celles des services formation :

- gestion des inscriptions, notamment en lien avec le FNE, puisque les collaborateurs suivent les formations sur leurs heures d'activité partielle,
- présentation du projet à l'OPCO, afin de s'assurer que le dispositif est en adéquation avec la philosophie de l'Etat,
- préparation des moyens techniques,

- "onboarding" systématique des participants, afin de rappeler les objectifs et le déroulé de la formation,
- déroulement de la formation, avec tous les aléas que cela peut engendrer (absences, problèmes IT, ...),
- suivi de la formation,
- bilan auprès des participants, afin d'évaluer leur satisfaction,
- clôture administrative, notamment en lien avec le FNE,
- et enfin, mesure de l'efficacité de la formation.



La sélection des participants : les élus du Reskilling !

Il s'agit d'un des points clés, qui a été le succès du Reskilling. Ayant de nombreux consultants en activité partielle, l'entreprise s'est retrouvée avec énormément de candidats potentiels en lice pour le Reskilling.

A ce stade, l'investissement financier étant important, l'objectif était donc d'effectuer la meilleure sélection possible : il a donc fallu être attentif aux prérequis de la formation (disponibilité, base de connaissance, langue de formation, matériel, ...) mais également aux prérequis des métiers ou secteurs d'activité visés (langue parlée, déplacement, habilitation secret défense, ...). Le but est de s'assurer que les nouvelles compétences restent disponibles durablement au sein de l'entreprise et ainsi d'optimiser l'investissement financier effectué. Pour se faire, des "Golden Practices" ont été mises en place en collaboration avec les managers d'Altran.

Bien entendu, les besoins de l'entreprise sont des éléments centraux dans cette démarche, mais la motivation, l'implication et l'engagement des candidats sont également des éléments clés à prendre en compte pour assurer le succès et l'efficacité de la formation.

Et alors le Reskilling, ça fonctionne ?

Parlons maintenant mesure de l'efficacité et retour sur investissement. Tout d'abord il faut savoir qu'une fois la formation terminée, le Return Over Investment (ROI) est mesuré et se traduit selon trois modalités. Le ROI "direct" équivaut au redémarrage du collaborateur dans l'industrie visée ; le ROI "partiel" renvoie au redémarrage du collaborateur grâce aux compétences acquises mais dans une autre industrie, et enfin, le ROI "indirect" est une réaction en chaîne liée au démarrage d'un premier collaborateur "reskillé" qui permet de gagner de la charge pour faire travailler d'autres collaborateurs.

La mesure du ROI permet ainsi de comptabiliser de manière concrète les bénéfices issus de la pratique du Reskilling.

Mais cela ne s'arrête pas là ! D'autres bénéfices, indirects, se sont ajoutés (notamment la confiance des clients et partenaires), comme l'explique Marion LE ROY : *"nous commençons à être légitimes pour aborder certains secteurs d'activité sur lesquels nous n'étions pas du tout présents à l'origine. Si nous revenons un an arrière, sur Toulouse, nous ne faisons que de l'aéronautique... et aujourd'hui, nous voilà avec de l'expérience dans le nucléaire, le ferroviaire, ..."*

Et puis surtout, les participants ont été comblés ! *"Le bassin Toulousain étant très orienté aéronautique, nombreux sont nos participants qui étaient très inquiets quant à leur employabilité. L'opportunité de participer à des projets ambitieux de la sorte a vraiment permis de les redynamiser et de leur redonner confiance"*.

C'est l'heure du bilan !

Pour finir leur présentation, Elise CHOLET et Marion LE ROY ont pris de la hauteur ! Elles illustrent leurs avancées concernant le Reskilling en partageant avec nous quelques chiffres, après quelques mois d'expérience. Depuis septembre 2020, près de 400 personnes ont été "reskillés" sur des parcours qui font en moyenne 200 heures et le Reskilling de 130 personnes supplémentaires est prévu pour le prochain trimestre. Les parcours ont été pensés en lien avec le métier visé et 17% des personnes ont obtenu des certifications. A première vue, cela peut paraître peu mais Marion LE ROY précise que la certification *"n'était pas notre priorité parce qu'on était plutôt calé sur le référentiel de compétences visé et pas le référentiel du diplôme"*. Parallèlement, environ 20% de redémarrages directs ont été possibles grâce au Reskilling depuis septembre.

Mais alors, quelles sont les perspectives à venir ?

Puisqu'aujourd'hui, moins de collaborateurs sont en activité partielle, il est nécessaire de réadapter les formats de Reskilling, qui se feront avec avec des groupes réduits et ainsi conserver la maîtrise des budgets. De nouveaux enjeux en perspective donc !

Altran prévoit également des parcours moins intensifs pour pouvoir former les collaborateurs, qui sont toujours en activité partielle, pendant leurs jours chômés. **“Par exemple, 1 à 2 jours par semaine pendant 2 à 3 mois”**, précise Marion LE ROY.

Dans cette même idée, la création de e-learning est envisagée afin de développer le socle de connaissances sur tous les secteurs industriels. Cela permettra notamment aux collaborateurs de développer leur agilité et leur employabilité dans n'importe quel secteur industriel, passant par exemple de l'aéronautique au spatial avec un parcours e-learning adapté. Enfin, depuis quelques semaines, Altran expérimente le déploiement de l'AFEST, un nouveau challenge à mettre en place. Une vingtaine de personnes bénéficient d'ores et déjà du dispositif à ce jour. Concernant le retour sur investissement (ROI) de l'AFEST, il se mesurera beaucoup plus facilement puisque les collaborateurs travaillent sur des projets directs d'Altran.

DES QUESTIONS ?

AFEST : Quel retour d'expérience pourriez-vous faire ?

Réponse de Marion LE ROY, ALTRAN

On expérimente l'AFEST sur plusieurs types de parcours : déjà, on a des parcours de Reskilling (on a des métiers sur lesquels on a besoin de collaborateurs), donc on a expérimenté l'AFEST, on a créé les référentiels emplois, on a évalué les participants dessus, créé les parcours de formation sur mesure, scénarisé les activités pédagogiques, contractualisé, et ensuite on a lancé les AFEST.

On a créé un parcours de e-learning pour nos formateurs pour qu'ils intègrent cette position de l'AFEST (qui est différente de la formation classique, qui n'est pas si loin du tutorat), mais aussi pour qu'ils puissent comprendre comment s'enchaînent les mises en activité, les séquences réflexives, ... on a créé tout cet outillage pour industrialiser l'AFEST.

Demandez-vous un engagement sur la durée aux salariés formés ?

Réponse de Marion LE ROY, ALTRAN

Pour Altran, dans le cadre du FNE, puisqu'on bénéficie du financement de l'Etat, on ne fait pas signer de clause de dédit formation (on le fait uniquement sur les parcours qui sont volumineux et pour lesquels les personnes sont en activité, et pour lesquels il y a un investissement sur le temps de travail et d'ALTRAN. Ce n'est donc pas le cas de l'activité partielle.)

Réponse de Marine LAURENCON, GROUPAMA D'OC

De notre côté, la question peut effectivement se poser pour certains parcours mis en œuvre, pour certains potentiels, où on va investir en termes de formation et d'accompagnement pour le développement, mais de façon générale, nous n'avons pas réintégré la clause de dédit formation.

Avez-vous envisagé de travailler sur des certificats de qualifications professionnelles ou des blocs de compétences afin que les collaborateurs aient des qualifications au sortir des formations, notamment dans le cadre des Reskilling ?

Réponse de Marion LE ROY, ALTRAN

On y a effectivement beaucoup réfléchi. Le temps était pressé, la réponse des universitaires n'était pas sur la même temporalité que la nôtre, donc c'est très difficile d'aller chercher un bloc de compétences. Et on travaille beaucoup avec des écoles d'ingénieurs parce qu'on est sur des parcours de très haut niveau, donc on n'a pas eu souvent l'occasion de le faire : on a eu 17% des collaborateurs qui sont formés sur des choses assez sur "étagères", qu'on a ajouté à un parcours de Reskilling pour qu'ils puissent valoriser leurs compétences.

Un grand merci à l'ensemble des intervenants pour la qualité de leur présentation ainsi que l'ANDRH pour nous avoir donné l'opportunité de participer à cet évènement !

RENDEZ VOUS LE 8 AVRIL 2021 AVEC UNE ONG, "RH SANS FRONTIÈRES"

